

**HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE* DENGAN  
KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN BANK LAMPUNG  
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**



**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)  
Pada Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama

Oleh:

**Abia Rahma**  
**1431080128**

**Pembimbing 1 : Dr. Ali Abdul Wakhid, M.Si**

**Pembimbing 2 : Mustamira Sofa Salsabila, M.Si**

**Program Studi Psikologi Islam**

**FAKULTAS USHULUDDIN DAN STUDI AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440/2019 M**

## ABSTRAK

### **Hubungan Antara *Leader Member Exchange* Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Lampung Di Kota Bandar Lampung**

Oleh

**Abia Rahma**  
**1431080128**

Kepuasan kerja merupakan apa yang dirasakan seorang karyawan tentang pekerjaannya dan aspek berbeda dari pekerjaan mereka. Hal ini merupakan perkembangan pada apa yang disukai (kepuasan) dan yang tidak disukai (ketidakpuasan) tentang pekerjaan mereka. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada karyawan Bank Lampung di kota Bandar Lampung. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Lampung di Kota Bandar Lampung yang berusia 21 sampai dengan 50 tahun dengan sampel yang diambil sebanyak 100 karyawan. Metode pengambilan sampel untuk penelitian ini adalah dengan menggunakan *kuota sampling*. Metode pengambilan data dilakukan dengan menggunakan skala *likert* yaitu skala LMX-MDM (*Leader member exchange – Multidimensionality Measure*) dan skala JSS (*Job Satisfaction Survey*). Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan bantuan *software SPSS 21.0 for windows*.

Dari analisis data yang dilakukan, di dapatkan hasil dari penelitian ini yaitu  $r_{xy} = 0,428$  dengan  $p = 0,00$  ( $p < 0,01$ ) yang berarti terdapat hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan koefisien determinasi sebesar 18,3%.

**Kata Kunci :** *leader member exchange*, kepuasan kerja





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN**  
**LAMPUNG**  
**FAKULTAS USHULUDDIN DAN STUDI AGAMA**

*Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp (0721) 703260*

**PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi** : *Hubungan Antara Leader Member Exchange Dengan  
Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Lampung Di  
Kota Bandar Lampung*  
**Nama** : *Abia Rahma*  
**NPM** : *1431080128*  
**Program Studi** : *Psikologi Islam*  
**Fakultas** : *Ushuluddin dan Studi Agama*

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosah  
Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama UIN Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

*Dr. Ali Abdul Wakhid, M.Si*  
**NIP.197503172003121003**

*Mustamira Sofa Salsabila, M.Si*  
**NIP. -**

**Mengetahui**

**Ketua Prodi Psikologi Islam**

*Drs. M. Nursalim Malay, M.Si*  
**NIP.1963010119990310001**





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN**  
**LAMPUNG**  
**FAKULTAS USHULUDDIN DAN STUDI AGAMA**

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp (0721) 703260

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul : **HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE* DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN BANK LAMPUNG DI KOTA BANDAR LAMPUNG.** Disusun oleh **ABIA RAHMA. NPM : 1431080128. Prodi : PSIKOLOGI ISLAM. Fakultas : USHULUDDIN DAN STUDI AGAMA,** telah dimunaqosyahkan pada hari/tanggal : Kamis 18 April 2019.

**TIM DEWAN PENGUJI**

**Ketua Sidang : Dr. Sudarman, M.Ag** (.....)

**Sekretaris Sidang : Annisa Fitriani, S.Psi, MA** (.....)

**Penguji Utama : Drs. M. Nursalim Malay, M.Si** (.....)

**Penguji Pendamping I : Dr. Ali Abdul Wakhid, M.Si** (.....)

**Penguji Pendamping II : Mustamira Sofa Salsabila, M.Si** (.....)

**DEKAN**  
**Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama**

**Dr. H. Arsyad Sobby Kesuma, Lc, M.Ag**  
**NIP. 195808231993031001**



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Mengenai *Transliterasi* Arab-Latin ini digunakan sebagai pedoman Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 158 Tahun 1987 dan Nomor 0543b/U/1987, sebagai berikut:

### 1. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin
ا	A	ذ	Dz	ظ	Zh	م	M
ب	B	ر	R	ع	(Koma terbalik di atas)	ن	N
ت	T	ز	Z			و	W
ث	Ts	س	S	غ	Gh	ه	H
ج	J	ش	Sy	ف	F	ء	(Apostrof, tetapi tidak dilambangkan apabila terletak di awal kata)
ح	H	ص	Sh	ق	Q		
خ	Kh	ض	Dh	ك	K		
د	D	ط	Th	ل	L	ي	Y

### 2. Vokal

Vokal Pendek		Contoh	Vokal Panjang		Contoh	Vokal Rangkap	
ـَ	A	جَدَلْ	ا	Â	سَارَ	يُ...	Ai
ـِ	I	سَدِلْ	ي	Î	قِيلَ	وُ...	Au

و -----	U	ذَكَرَ	و	û	يَجُورَ		

### 3. Ta Marbutah

Ta marbutah yang hidup atau mendapat harakat fathah, kasroh dan dhammah, transliterasinya adalah /t/. Sedangkan ta marbutah yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah /h/. Seperti kata : Thalhah, Raudhah, Jannatu al-Na'im.

### 4. Syaddah dan Kata Sandang

Dalam transliterasi, tanpa syaddah dilambangkan dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu. Seperti kata : Nazzala, Rabbana. Sedangkan kata sandang "al", baik pada kata yang dimulai dengan huruf qamariyyah maupun syamsiyyah. Contohnya : al-Markaz, al-Syamsu.

### PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Abia Rahma

NPM : 1431080128

Program Studi : Psikologi Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “Hubungan Antara *Leader Member Exchange* Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Lampung Di Kota Bandar Lampung” merupakan hasil karya peneliti dan bukan plagiasi dari karya orang lain. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiasi, maka peneliti bersedia menerima konsekuensi sesuai aturan yang berlaku di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, 18 April 2019

Yang Menyatakan,

Abia Rahma  
1431080128

### MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Karena sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

(Q.S. Al-Insyirah, 5)

“Ketika anda menyalahkan orang lain, anda akan menyia-  
nyiakan kekuatan anda untuk berubah”

(Robert Anthony)



## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah Rabbil'alamin*

Segenap rasa syukur dan terimakasih kupersembahkan skripsi ini kepada:

ALLAH SWT DAN NABI MUHAMMAD SAW.

Kedua orang tuaku tercinta, Ibu Gusti dan Ayah Mulyadi yang tidak berhenti mendoakanku, mencurahkan kasih sayang, dan mengajarkanku segala hal tentang kehidupan, serta memberikan dukungan dalam ananda menggapai cita-cita. Terimakasih banyak ibuku dan ayahku,

Abangku tercinta (Rian Maula Fahlefi) dan Adiku tercinta (Isqu Amalia dan Zakira Aulia Tara) yang selalu menjadi penyemangat ku dalam menyelesaikan skripsi ini.

Tanteku tercinta (Nurhafifah) yang juga memberi dukungan baik moril dan materil.

Almamater tercinta UIN Raden Intan Lampung.

## **RIWAYAT HIDUP**

Nama lengkap Abia Rahma, dilahirkan di Kalianda pada tanggal 14 November 1995. Anak kedua dari empat bersaudara, dengan ayah yang bernama Mulyadi Abdullah dan ibu yang bernama Gusti Anizar.

Untuk pertama kali menempuh pendidikan di SD Negeri 1 Way Urang, selesai pada tahun 2008. Lalu melanjutkan di MTS Negeri Kalianda, selesai pada tahun 2011, dan SMK Negeri 1 Kalianda, selesai pada tahun 2014. Kemudian tahun 2014 terdaftar sebagai salah satu mahasiswa pada program S1 Psikologi Islam, Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.



## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmannirrohim*

*Alhamdulillahillabbil'alamin.* Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah Subhanallahuawata'ala yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Hubungan Antara *Leader Member Exchange* Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Lampung Di Kota Bandar Lampung”.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna sehingga membutuhkan saran dan kritik yang membangun, begitu juga peneliti menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini berkat bantuan, bimbingan, dan dukungan dari beberapa pihak. Oleh karena itu dengan segala hormat dan kerendahan hati peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung
2. Bapak Dr. H. Arsyad Sobby Kesuma, Lc. M.Ag selaku Dekan Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama UIN Raden Intan Lampung.

3. Bapak Muslimin, MA selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah banyak memberikan petunjuk dan membekali peneliti dengan beberapa ilmu yang sangat bermanfaat dari semester awal hingga semester akhir.
4. Bapak Drs. M Nursalim Malay, M.Si selaku Ketua Prodi Psikologi Islam dan Ibu Annisa Fitriani, S.Psi, MA selaku Sekretaris Jurusan Prodi Psikologi Islam.
5. Bapak Dr. Ali Abdul Wakhid, M.Si selaku Pembimbing I dan Mustamira Sofa Salsabila, M.Si selaku Pembimbing II yang selalu meluangkan waktunya untuk membimbing, memberi petunjuk, memberi nasehat, doa serta kepercayaan dalam menyelesaikan tugas dalam menyusun skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama, terutama Dosen Program Studi Psikologi Islam yang telah mendidik, memberikan ilmu dan mengajarkan banyak hal yang berguna bagi kehidupan peneliti, serta seluruh karyawan Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama yang telah membantu proses administrasi dalam penelitian ini.
7. Kepala Pimpinan Bank Lampung Kota Bandar Lampung yang telah memberikan data dan informasi serta izin pada peneliti untuk melakukan penelitian.
8. Teruntuk karyawan bagian SDM yang telah membantu saya mulai dari awal sampai akhir penelitian selesai dan seluruh Karyawan Bank Lampung Kota Bandar Lampung yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi menjadi subjek penelitian.



9. Sahabatku tersayang Nurhani Putri Utami dan Linda Wati yang selalu kebersamai sejak awal kuliah sampai pada saat ini yang selalu dengan sabar menemani serta tidak pernah berhenti mengingatkan dalam kebaikan. .
10. Kawan seperjuangan psikologi Septi Sri Indah S, Dewi Puspita, Ari Juniar, Siti Rohmah dan Fitriyatul Ula yang selalu mensupport dan membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Seluruh teman-teman psikologi angkatan 2014 yang telah belajar bersama selama kuliah dan membantu, serta telah memberikan kenangan indah yang tak terlupakan kepada peneliti.
12. Tante nurhafifah dan tante Nelfi Mardiah beserta keluarga yang selalu mensupport dari awal hingga akhir penyelesaian skripsi ini.
13. Teman-teman KKN kel.278 agar silaturahmi kita terus berlanjut.
14. Teruntuk sahabat HMI untuk angkatan Killing Machine komisariat ushuluddin tahun 2017 yang telah memberikan supportnya kepada peneliti.

Akhir kata, peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, atas bantuan dan dukungan kepada peneliti selama studi hingga penyelesaian skripsi ini. Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti baik yang berupa tenaga maupun fikiran semuanya dapat diterima Allah SWT, sebagai amal shaleh. *Aamiin*.

Bandar Lampung, 18 April 2019

Peneliti,

Abia Rahma  
NPM. 1431080128

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
ABSTRAK .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	v
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	vii
MOTTO .....	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ix
RIWAYAT HIDUP .....	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. .... Lat	
ar Belakang.....	1
B. .... Tuj	
uan Penulisan.....	9
C. .... Ma	
nfaat Penulisan .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. .... Kep	
uasan Kerja.....	11



1. ....	Pen	
gertian Kepuasan Kerja .....		11
2. ....	Asp	
ek-Aspek Kepuasan Kerja .....		13
3. ....	Fak	
tor-Faktor Kepuasan Kerja .....		15
B. ....	<i>Lea</i>	
<i>der Member Exchange</i> .....		17
1. ....	Pen	
gertian <i>Leader Member Exchange</i> .....		17
2. ....	Di	
mensi <i>Leader Member Exchange</i> .....		20
C. ....	Kar	
yawan .....		21
D. ....	Din	
amika Hubungan Antara <i>Leader Member Exchange</i> Dengan		
Kepuasan Kerja .....		24
E. ....	Ker	
angka Berfikir .....		26
F. ....	Hip	
otesis .....		27
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>28</b>
A. ....	Ide	
ntifikasi Variabel .....		28
B. ....	Def	
inisi Operasional Variabel Penelitian .....		28
C. ....	Sub	
jek Penelitian .....		29
D. ....	Met	
ode Pengumpulan Data .....		30

E. ....	Vali
ditas dan Reliabilitas .....	32
F. ....	Tek
nik Analisis Data .....	34
<b>BAB IV PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
A. ....	
Orientasi Kancan dan Persiapan .....	36
1. ....	Ori
entasi kancan.....	36
2. ....	Pers
iapan penelitian .....	41
B. ....	Pela
ksanaan Penelitian.....	42
1. ....	Pen
gumpulan Data .....	42
2. ....	Pela
ksanaan Skoring.....	43
3. ....	Pen
golahan Data Penelitian .....	43
C. ....	Has
il Penelitian .....	44
1. ....	Uji
Instrumen .....	46
2. ....	Des
kripsi Data.....	49
3. ....	Ana
lisis Data .....	50
D. ....	Pe
mbahasan .....	53
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>57</b>

A. .... Kes	
impulan .....57	
B. .... Sar	
an.....57	
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>58</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>62</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. <i>Blue Print</i> Kepuasan Kerja .....	31
Tabel 2. <i>Blue Print Leader Member Exchange</i> .....	32
Tabel 3. Nilai-Nilai Perusahaan .....	39
Tabel 4. Data Demografis Subjek.....	44
Tabel 5. Uji Validitas Kepuasan Kerja .....	47
Tabel 6. Uji Validitas <i>Leader Member Exchange</i> .....	48
Tabel 7. Deskripsi Data Penelitian.....	49
Tabel 8. Kategorisasi Nilai Kepuasan Kerja.....	50
Tabel 9. Kategorisasi Nilai <i>Leader Member Exchange</i> .....	50
Tabel 10. Uji Normalitas.....	51
Tabel 11. Uji Linearitas.....	52
Tabel 12. Uji Hipotesis .....	52



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Tabulasi Data

Lampiran 2. Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 3. Hasil Uji Asumsi

Lampiran 4. Analisis Deskriptif

Lampiran 5. Hasil Uji Hipotesis

Lampiran 6. Skala Penelitian

Lampiran 7. Surat-surat



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan tentu berharap memiliki pemimpin yang mampu membangun eksistensi dan perkembangan perusahaan. Terlebih di era globalisasi yang ditandai dengan semakin ketatnya persaingan serta iklim ekonomi dunia. Selama ini krisis yang melanda perekonomian menuntut pemimpin untuk terus mengembangkan inovasi yang dapat meningkatkan kualifikasi perusahaan agar mampu bersaing dengan dunia global. Salah satu faktor yang sangat penting dalam menghadapi tantangan globalisasi dalam dunia perusahaan adalah masalah kepemimpinan yang mempunyai peran besar dalam mengarahkan dan menggerakkan. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan Terry, Leslie dan Rue (2008) bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mengarahkan bawahannya untuk bekerjasama dalam kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan pemimpin.

Pada dasarnya perusahaan tidak hanya perlu memperhatikan perkembangan dari segi inovasi dan produktifitas namun juga dari segi sumber daya manusia (SDM), salah satunya berasal dari karyawan. Menurut KBBI, definisi karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji (upah). Robbins dan Judge (2012) mengemukakan bahwa suatu perusahaan dapat dikatakan produktif apabila dalam mencapai tujuan perusahaan dilakukan dengan cara mengubah masukan menjadi hasil dengan biaya serendah mungkin. Apabila perusahaan berhasil dalam mencapai target pangsa pasarnya perusahaan dapat dikatakan efektif.

Dalam penelitian ini terfokus pada perusahaan daerah yang ada ada di Lampung. Salah satunya yakni Bank Lampung yang saat ini berubah menjadi perseroan terbatas (PT). Bank Lampung (PD. Bank Pembangunan Lampung) resmi beroperasi pada tanggal 31 Januari 1966 berdasarkan izin usaha Menteri Usaha Bank Sentral No.Kep.66/UBS/1965 dan berlandaskan Peraturan Daerah No.8/PERDA/II/DPRD/73. Bank Lampung didirikan bertujuan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah dalam segala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat. Selanjutnya, Bank Lampung mengubah status dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT) dengan Peraturan Daerah Lampung Nomor 2 Tahun 1999 tanggal 31 Maret 1999 dan Akta Notaris Soekarno, SH Nomor 5 tanggal 3 Mei 1999 yang telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia No.C-8058 H.01.04 Tahun 1999 tanggal 6 Mei 1999 ([https://banklampung.co.id/.](https://banklampung.co.id/))

PT Bank Lampung merupakan salah satu Bank Pembangunan Daerah (BPD) di Indonesia, dimana pemegang sahamnya terdiri atas Pemerintah Provinsi Lampung dan Pemerintah Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung. Sejak berdiri pada tahun 1966 hingga saat ini, Bank Lampung telah mengalami pertumbuhan usaha dan memiliki 60 jaringan kantor yang tersebar di Provinsi Lampung dan Jakarta. Penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan (2018) menerangkan tentang indikator-indikator yang menunjukkan bahwa perkembangan usaha Bank Lampung berjalan lambat diduga akibat dari lemahnya faktor *leadership* dan sumber daya manusia (SDM) di Bank Lampung. Hal tersebut diperkuat dengan



pernyataan yang diterangkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Lampung pada saat mempresentasikan program transformasi Bank Lampung yakni: (1) *Leadership* dan soliditas direksi (2) belum memadainya daya dukung organisasi (OJK). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang lemah akan berdampak pada kepuasan kerja pada karyawan, sehingga berpengaruh pula terhadap lingkungan usaha internal maupun eksternal, juga terhadap suasana kerja yang kondusif. Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan sangat membutuhkan peran dari pemimpin dalam menjalankan laju perusahaan, khususnya dalam hal ini di Bank Lampung.

Perusahaan diharapkan mampu menghasilkan SDM yang berkompeten sehingga dapat meningkatkan produktifitas perusahaan, untuk itu perusahaan juga perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, serta kerjasama antara atasan dengan karyawan. Menurut Hasibuan (2007), untuk meningkatkan moral, dedikasi, kedisiplinan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan harus diciptakan kepuasan kerja yang sebaik-baiknya. Gomez-Mejia, Balkin dan Cardy (dalam Kaswan, 2015) mengemukakan bahwa karakteristik kepuasan kerja dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu pertama ada penyebab ketidakpuasan yang disebut faktor ekstrinsik atau faktor pemeliharaan contohnya seperti gaji, promosi, pengawasan, hubungan antara atasan dengan bawahan, kondisi kerja, keamanan kerja dan status pekerjaan. Kedua, ada penyebab kepuasan yang disebut faktor intrinsik contohnya seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri dan pengendalian diri.

Telah banyak fenomena kepemimpinan baik dalam organisasi maupun perusahaan yang menjadi point penting untuk dijadikan sebagai objek penelitian bagi para ahli, dikarenakan teknik kepemimpinan yang diterapkan menjadi faktor penentu kemajuan perusahaan yang dikelola. Panggabean (2004) berpendapat bahwa salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan disebabkan oleh kepemimpinan. Fenomena kepemimpinan ini digambarkan dalam teori hubungan antara atasan dan bawahan yang diistilahkan sebagai *Leader Member Exchange* (LMX).

Pada saat ini, hubungan antara atasan dan bawahan telah banyak diteliti. Hal tersebut menandakan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan sangat krusial. Hal tersebut sebagai mana dikemukakan oleh Suryanto (2005) yang menyebutkan bahwa kualitas hubungan antara atasan bawahan sangat penting, karena hal itu akan menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Selain itu kualitas hubungan yang baik antara atasan dan bawahan akan menciptakan kerjasama tim yang berdampak pada keefektivan perusahaan.

Terkait hal tersebut peneliti memperoleh data tentang beberapa permasalahan yang ada di Bank Lampung yang salah satunya berkaitan dengan fenomena kepemimpinan yaitu KUR (kredit usaha rakyat) Mandek, kurangnya SDM dan sikap atasan yang kurang memberi motivasi yang tepat ([www.harianpilar.com/2016/06/06/bank-lampung-terpuruk/](http://www.harianpilar.com/2016/06/06/bank-lampung-terpuruk/)). Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara peneliti terhadap salah satu karyawan Bank dikota Bandar Lampung, Amalia (27) pada tanggal 09 Maret pukul 07.12, yang mana subjek Amalia merasa bahwa atasannya dalam sistem kepemimpinan kurang

mendorong proses dalam mengarahkan, mempengaruhi, serta memberikan pengaruh yang penting agar tujuan perusahaan tercapai sehingga sistem kepemimpinan di perusahaan tersebut kurang berjalan dengan baik. Sistem kepemimpinan yang tidak efektif salah satunya tidak mampu memberikan pengarahan yang baik kepada bawahannya, terkait pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu hal yang menyebabkan kepuasan kerja rendah dikarenakan sistem kepemimpinan yang buruk, sehingga menjadi penyebab unjuk rasa yang liar, penurunan kerja, ketidakhadiran dan keluar-masuk karyawan yang tinggi (Kaswan, 2015). Sehingga mengakibatkan keluhan, rendahnya kinerja, kualitas produk rendah, pencurian dan sabotase oleh karyawan, masalah disiplin dan berbagai masalah organisasi yang lain. Individu dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami keadaan emosi yang menyenangkan atau positif ketika mereka dihadapkan pada pekerjaan atau pengalaman pekerjaannya.

Hal tersebut didukung oleh hasil wawancara peneliti terhadap karyawan Bank di Kota Bandar Lampung, Endrina Alisya (23) pada tanggal 14 Maret pukul 10:34, dapat diketahui bahwa subjek Endrina merasa mendapatkan ketidakpuasan kerja karena kurangnya komunikasi dengan atasannya. Hal tersebut menjadi hambatan produktivitas kerja bagi Endrina dalam melakukan pekerjaan. Faktor lain yang menjadi penyebab ketidakpuasan kerja bagi Endrina, yaitu kurangnya tunjangan atau gaji. Sementara itu hasil wawancara terhadap salah satu karyawan Bank di Kota Bandar Lampung, Iqbal Ramadhan (27) pada tanggal 21 Maret pukul 13:30, diketahui bahwa subjek Iqbal merasa mendapatkan kepuasan kerja



dikarenakan gaji yang didapatkan dirasa cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadinya sehingga hal tersebut mempengaruhi produktivitasnya bekerja diperusahaan. Sejalan dengan Lussier (2002) yang menegaskan bahwa tingginya kepuasan kerja merupakan tanda dari perusahaan yang dikelola secara baik. Dengan demikian hasil survey lapangan dan hasil wawancara yang telah dilakukan, peneliti menemukan beberapa fakta adanya beberapa problematika yang sesuai dengan judul penelitian yang akan dibahas di dalam skripsi ini.

Pada dasarnya baik atasan maupun bawahan butuh kepuasan kerja untuk dapat menjalankan visi dan misi perusahaan tersebut. Oleh sebab itu pemimpin diharapkan dapat menerapkan teknik kepemimpinan yang mampu menjalin sebuah komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Mulyono, Hamzah dan Abdullah (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang ideal dapat tercapai apabila kepuasan kerja dan tujuan perusahaan dibuat bersama dalam suatu organisasi.

Dalam rangka mencapai kepuasan kerja, banyak hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Spector (2013) tentang aspek-aspek kepuasan kerja antara lain: gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi. Sementara itu menurut Gomez, et al (dalam Kaswan, 2015) menegaskan salah satu faktor ketidakpuasan kerja adalah hubungan antara atasan dan bawahan. Dalam penelitian ini hubungan atasan dan bawahan mencakup di dalamnya *leader member exchange* (LMX).

Model yang digunakan dalam menggambarkan fenomena kepemimpinan terkait hubungan antara atasan dan bawahan diistilahkan sebagai *leader member exchange* (LMX). Dalam suatu hubungan yang berlangsung antara pemimpin dan bawahan terdapat satu hubungan pertukaran yang akan mempengaruhi perlakuan pemimpin terhadap karyawan dan persepsi bawahan tentang rasa keadilan (Lee, 2000). Hubungan semacam ini mempengaruhi masalah objektivitas penilaian yang dilakukan atas karyawan di dalam sebuah organisasi. LMX berkaitan dengan sistem hubungan, termasuk dalam beberapa komponen yang melibatkan pihak pemimpin dan bawahan dalam hubungan timbal balik, serta pola yang saling berkaitan di dalamnya (Scandura, Graen & Novak, 1986). Agar hubungan LMX tetap utuh, pemimpin dan bawahannya harus sama-sama mengerti bagaimana cara menjalin hubungan yang baik.

Greenberg dan Baron (2003) menegaskan bahwa dalam LMX pemimpin membedakan antara kelompok yang mereka senangi (*in-group*) dan yang tidak disenangi (*out-group*). Anggota dalam *in-group* biasanya menikmati tingkat moral dan komitmen lebih tinggi dari pada anggota *out-group*. Menurut Robbins (2007) akibat tekanan waktu, pimpinan menetapkan adanya hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Grup ini dibagi menjadi dua, pertama disebut dengan *in-group*, terdiri dari orang-orang yang dipercaya dan mendapat ketidakseimbangan dalam hal perhatian dari seorang pemimpin dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus. Kedua disebut dengan *out-group*. *Out-group* mendapat sedikit dari waktu yang diberikan oleh pemimpin, sedikit kontrol yang diberikan pemimpin seperti pemberian penghargaan dan

hubungan pemimpin dengan *out-group* berdasarkan pada hubungan wewenang yang bersifat formal.

Hubungan yang berkembang antara pemimpin dan bawahan berpengaruh terhadap berbagai faktor penting, baik untuk individu maupun organisasi contohnya seperti komitmen, loyalitas dan kepuasan kerja. Oleh karena itu pemimpin harus berhati-hati dalam membangun kualitas hubungan tersebut. Tanpa di sadari pemimpin hanya erat berkomunikasi dengan kelompok dari kalangan tertentu (*in-group*) yang memiliki kedekatan hubungan dengannya. Sehingga mengabaikan kelompok diluar dari itu (*out-group*).

Menurut Liden, Sparrowe dan Wayne (dalam Kartika & Suharnomo, 2016) LMX yang berkualitas tinggi ditandai dengan keinginan, rasa hormat, saling percaya dan pengaruh timbal balik antara anggota pimpinan dan tim. Sedangkan menurut Landy (1989) LMX berkualitas rendah memiliki ciri-ciri yaitu: Interaksi antara atasan dan bawahan lebih bersifat formal, karena itu pemimpin akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya, tingkat negosiasi peran yang rendah, jarang komunikasi antara atasan dengan bawahan tentang efektivitas tugas dan atasan jarang membantu bawahan dalam hal memberikan tugas yang berbeda. Teori pertukaran sosial sebagai bentuk LMX dianggap sebagai sebuah hubungan langsung antara atasan dan tim (Yukl, 1994). Menurut Mardanov, Sterrett dan Baker (dalam Kartika & Suharnomo, 2016) LMX dengan kualitas tinggi, berdampak pada perasaan masing-masing karyawan bahwa mereka merasa memiliki kepuasan yang lebih besar dalam organisasi.



Gerstner dan Day (1997) membenarkan pada penelitiannya bahwa hasil dari LMX yang berkualitas tinggi membuat pencapaian yang diinginkan dalam pekerjaan menjadi sangat mudah, penurunan tingkat niat karyawan yang ingin berhenti bekerja dan meningkatkan kinerja. Bauer, Erdogan, Liden dan Wayne (2006) menyatakan mengenai hubungan *leader member exchange* dan *turn-over intention* yang mana jika kualitas LMX nya rendah mungkin diakibatkan oleh hubungan yang lemah dengan pemimpin, sehingga memungkinkan niat karyawan untuk keluar lebih besar di bandingkan dengan kualitas LMX yang tinggi.

Bryant dan Janet (2009) mengemukakan hubungan antara atasan dan bawahan (LMX) berpengaruh pada kepuasan kerja karyawannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi *leader member exchange* adalah pelanggaran kontrak, rendahnya kemampuan dan kemauan, kesamaan kognitif, komunikasi organisasi, pertukaran sosial dan tugas karakteristik.

Kepuasan kerja sangatlah penting bagi perusahaan untuk mendapatkan dan memelihara karyawan dengan kualitas baik. Kepuasan kerja pun dapat menurunkan tingkat absensi, meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas serta mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan terutama bagi karyawan ahli/professional yang peranannya sangat besar dalam pengendalian perusahaan.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka perlu dilakukan penelitian tentang hubungan antara atasan dan bawahan yang dapat berimplikasi bagi keefektifan serta kemajuan pemimpin dalam organisasi. Harapannya LMX yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah terdapat hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada karyawan Bank Lampung di Kota Bandar Lampung”.

### **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja pada karyawan Bank Lampung di Kota Bandar Lampung.

### **C. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini terdiri dari :

#### **a. Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperluas pengetahuan dalam kajian Psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi, yang terkait dengan topik *Leader Member Exchange* (LMX) serta kepuasan kerja.

#### **b. Manfaat praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk sebagai bahan psiko-edukasi bagi perusahaan terkait dengan *Leader Member Exchange* (LMX) dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan intervensi bagi perusahaan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta penerapan LMX pada kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kepuasan Kerja**

##### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Spector (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai apa yang dirasakan seseorang tentang pekerjaannya dan aspek berbeda dari pekerjaan mereka. Hal ini merupakan perkembangan dari apa yang orang sukai (kepuasan) dan yang tidak disukai (ketidakpuasan) tentang pekerjaan mereka. Pada teori Motivasi Maslow kepuasan kerja berada pada urutan tertinggi, karena berkaitan erat dengan tujuan manusia untuk mengaktualisasikan potensi diri dan merealisasikannya dalam dunia pekerjaan.

Tiffin (dalam Anoraga, 2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, serta kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Salah satu cara yang bisa digunakan perusahaan untuk menjaga loyalitas karyawan yaitu dengan memenuhi kepuasan kerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja dapat terlihat sejauh mana karyawan menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka (Spector, 1997). Karyawan yang menyukai pekerjaan mereka akan menikmati pekerjaannya, sedangkan karyawan yang tidak menyukai pekerjaan mereka akan bekerja hanya karena kebutuhan.

Jex (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang karyawan pada pekerjaan dan situasi pekerjaan. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja merupakan kepercayaan karyawan tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan. Aspek

perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui pekerjaan yang dilakukan, bertahan di posisinya atau bekerja secara disiplin dan teratur. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, sebaliknya karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2007).

Munandar (2008) menyebutkan kepuasan kerja ialah hal yang bersifat individual. Masing-masing individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang dimiliki dan berlaku pada dirinya. Jika aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan semakin besar, sesuai dengan keinginan dan kebutuhan individu tersebut maka tingkat kepuasan yang dirasakannya semakin tinggi dan atau sebaliknya.

Bisen dan Priya (2010) mengemukakan kepuasan kerja terjadi ketika seorang karyawan merasa bahwa telah melakukan sesuatu yang penting, bernilai dan layak mendapatkan pengakuan, serta perasaan senang. Kepuasan menciptakan kepercayaan diri sehingga meningkatkan loyalitas pada karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang bersifat subjektif yakni hasil dari kesimpulan didasarkan pada suatu perbandingan terkait dengan apa yang diterima karyawan dari pekerjaannya dengan apa yang diharapkan oleh karyawan.

Berdasarkan pemaparan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai keadaan emosi baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap situasi pekerjaannya. Semakin besar aspek-aspek dalam



pekerjaan tersebut sesuai yang diinginkan dan dibutuhkan individu maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya.

## **2. Aspek-aspek Kepuasan Kerja**

Spector (2013) mengemukakan aspek-aspek dalam kepuasan kerja sebagai berikut:

### **a. Gaji**

Gaji menggambarkan bermacam dimensi dari kepuasan kerja. Karyawan mempersepsikan gaji sebagai suatu hak yang harus diterima atas kewajiban yang telah dilaksanakan.

### **b. Promosi**

Kebijakan tentang promosi ini harus diterapkan secara adil kepada seluruh karyawan agar setiap pekerjaan dikerjakan dengan sebaik-baiknya. Sehingga mereka mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan.

### **c. Supervisi**

Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang memusatkan perhatian kepada mereka, yang bersikap mendukung, hangat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari karyawan dan bersahabat.

### **d. Tunjangan**

Atasan memberikan tunjangan yang adil dan sebanding kepada seluruh karyawannya.

e. Penghargaan

Semua hasil kerja keras, usaha dan pengabdian yang dilakukan masing-masing karyawan demi kemajuan perusahaan diharapkan dapat dihargai sebagaimana mestinya.

f. Prosedur dan peraturan kerja

Kepuasan kerja berhubungan dengan prosedur dan peraturan di lokasi tempat bekerja. Hal-hal yang berhubungan tersebut digambarkan seperti birokrasi dan beban kerja.

g. Rekan kerja

Kepuasan kerja berhubungan dengan rekan kerja, yaitu rekan kerja yang dapat memberikan dukungan terhadap rekan-rekan kerjanya, serta memberikan suasana yang nyaman dilingkungan kerja.

h. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, yakni kesempatan untuk dapat variasi dan berkreasi dari tugas, tanggung jawab, peningkatan pengetahuan, kesempatan untuk menyibukkan diri dan kompleksitas pekerjaan.

i. Komunikasi

Kepuasan kerja erat hubungannya dengan komunikasi yang ada dalam pekerjaan, dengan komunikasi yang dibangun dengan baik dalam organisasi dan semua yang terjadi di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil pemaparan di atas aspek-aspek kepuasan kerja terbagi menjadi 9 yaitu: gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi.

### **3. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Gilmer (1966) terdapat 10 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut:

a. Kesempatan untuk maju

Hal ini berkaitan dengan seluruh karyawan yang dapat memperoleh kesempatan dan pengalaman serta peningkatan kemampuan selama bekerja.

b. Keamanan kerja

Keamanan kerja sering disebut sebagai salah satu faktor penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Selama bekerja keadaan aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan.

c. Gaji

Jarang karyawan memperlihatkan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di dapatnya dikarenakan lebih banyak karyawan merasa ketidakpuasan dengan uang yang didapat.

d. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik ialah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini menjadi salah satu penentu kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan

Karyawan menganggap pemimpin sebagai figur seorang ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat mengakibatkan absensi dan *turnover*.

f. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang terdapat dalam pekerjaan memberikan maksud pada keterampilan tertentu. Mudah dan sulitnya serta kebanggaan terhadap tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

g. Kondisi kerja

Dalam hal ini yang termasuk dalam faktor penentu kepuasan kerja yaitu kondisi tempat, kantin dan tempat parkir, penyiaran dan ventilasi.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan bentuk sikap yang sulit untuk digambarkan tetapi dipandang sebagai salah satu faktor yang menunjang puas atau tidaknya dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang berlangsung baik antar karyawan dengan pihak atasan dipandang sebagai alasan dalam menyukai jabatannya. Dalam hal ini kesediaan pihak atasan untuk mau mendengarkan, memahami dan mengakui pendapat maupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas seperti tempat ibadah, rumah sakit, dana pensiun, cuti atau perumahan merupakan hal standar dalam suatu jabatan dan diharapkan dapat diterapkan untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja.



Berdasarkan pemaparan di atas ada 10 faktor-faktor kepuasan kerja yaitu: kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas.

## ***B. Leader Member Exchange (LMX)***

### **1. Pengertian *Leader Member Exchange***

Liden dan Maslyn (1998) mendefinisikan *leader member exchange (LMX)* sebagai dinamika hubungan antara atasan dan bawahan, yang bersifat multidimensional. Yukl (1989) menjelaskan LMX, bagaimana atasan dan bawahan mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi antara keduanya dan mempertimbangkan peran bawahan didalam sebuah organisasi. LMX tidak hanya memandang dari segi sikap dan perilaku atasan dan bawahan tetapi menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk di dalamnya. Sebelumnya teori LMX disebut *vertical dyad linkage theory* dikarenakan berfokus pada proses timbalbalik yang terjadi dalam *dyad* (dua bagian yang terbentuk dalam kesatuan yang saling berinteraksi) dan merujuk pada hubungan antara seorang pemimpin dan bawahannya saja (Yukl, 1989).

Graen dan Cashman (dalam Prisetyadi, 2011) berpendapat bahwa *leader member exchange* memfokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan. Tingkat kedekatan dari hubungan antara atasan dan bawahan ini yang menyatakan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007) mengatakan bahwa *leader member exchange (LMX)* adalah pendekatan yang memandang tidak adanya suatu

konsisten perilaku atasan kepada seluruh karyawannya. Atasan membina hubungan dan ikatan pribadi terhadap masing–masing karyawannya.

LMX berkaitan dengan sistem hubungan, termasuk beberapa komponen yang ada di dalamnya dan melibatkan kedua pihak (atasan dan bawahan) dalam hubungan *dyad* perilaku, berikut dengan pola yang saling berkaitan di dalamnya (Scandura et al, dalam Pratikna, 2015). Teori *leader member exchange* (LMX) menjelaskan tentang bagaimana atasan dapat mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda selama beberapa waktu dengan semua karyawan yang ada (Yukl, 1994).

Robbins (2007) menyatakan bahwa akibat tekanan waktu, pemimpin menetapkan adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu grup yang mana terdiri dari beberapa pengikutnya. Dasar pemikiran teori *Leader Member Exchange* (LMX) bahwa di dalam sebuah organisasi, pemimpin menerapkan kepada bawahannya tipe hubungan yang berbeda (Robbins, 2007).

Robbins dan Judge (2012) membagi bawahan dalam dua kategori *in-group members* dan *out-group members*. Pertama, *in-group members* yaitu atasan berpendapat bahwa bawahan yang berada pada kategori ini ialah bawahan yang dapat diandalkan baik dalam berpartisipasi maupun dalam memberikan usaha yang lebih dari yang telah ditetapkan di gambaran pekerjaan (*job description*). Dalam kategori ini atasan akan memperlakukan bawahan dengan memperoleh penilaian kerja yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih baik dan pergantian yang lebih rendah karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang tinggi. Kedua, *Out-group members* yaitu atasan berpendapat bahwa bawahan yang

berada pada kategori ini ialah bawahan yang melakukan semua tugasnya sesuai dengan perintah yang diberikan dalam bentuk pekerjaan formal mereka saja. Dalam kategori ini atasan akan memperlakukan bawahan dengan memperoleh lebih sedikit dukungan dari atasan, lebih sedikit waktu dan sedikit mendapatkan penghargaan darinya karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang rendah.

Dansereau, Graen dan Haga (dalam Pratikna, 2015) berpendapat bahwa *leader member exchange* merupakan model kepemimpinan yang didasarkan pada pandangan yang menjunjung perbedaan hubungan antara para pemimpin dengan karyawan-karyawan yang ada dalam kelompok kerja. Kemudian, kondisi ini menghasilkan suatu gaya kepemimpinan yang berbeda dalam mengatasi situasi yang ada. Model ini menggambarkan bahwa masing-masing anggota yang berada dalam suatu kelompok kerja dikelompokkan sesuai dengan kualitas pertukaran sosial mereka dengan para pemimpin.

Selanjutnya, teori LMX menjelaskan bagaimana cara pemimpin menerapkan hubungan yang berbeda-beda dengan berbagai bawahannya setelah melewati beberapa waktu tertentu (Yukl, 1994). Pemimpin biasanya memberi lebih banyak pengaruh kepada beberapa karyawan, otonomi dan manfaat-manfaat sebagai imbalan terhadap loyalitas, komitmen dan bantuan yang lebih besar dalam menjalankan berbagai tugas administratif. Pengaruh seorang pemimpin merupakan sebuah determinan penting terhadap potensi untuk membangun hubungan pertukaran dengan bawahan.

Berdasarkan hasil pemaparan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* sebagai hubungan atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lainnya. *Leader member exchange* diartikan pula sebagai model hubungan yang menggambarkan bahwa masing-masing anggota yang berada dalam suatu kelompok kerja dikelompokkan sesuai dengan kualitas pertukaran sosial mereka dengan para pemimpin

## **2. Dimensi-dimensi *Leader Member Exchange***

Menurut Liden dan Maslyn (1998), dimensi-dimensi LMX dibagi menjadi 4, yaitu:

### **a. *Affect***

Afeksi terbentuk karena adanya daya tarik antar individu yang timbul dari rasa kepedulian antara atasan dan bawahan yang tidak hanya dinilai dari tingkat profesionalitas atau pekerjaannya.

### **b. *Loyalty***

Loyalitas merupakan sikap konsisten berupa kesetiaan penuh terhadap seseorang.

### **c. *Contribution***

Kontribusi merujuk pada sebuah persepsi tentang suatu kegiatan pada tingkat tertentu terjadi antara masing-masing anggota yang berorientasi pada tugas untuk mencapai tujuan bersama.



d. *Professional Respect*

Respek professional merujuk pada sebuah persepsi terhadap reputasi seseorang dari pihak lain yang berada di dalam maupun luar organisasi dikarenakan pencapaiannya dan kemampuan dalam menguasai pekerjaan.

Berdasarkan hasil pemaparan diatas dapat disimpulkan dimensi-dimensi *leader member exchange* terdiri dari afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek profesional.

### **C. Karyawan**

Menurut KBBI Karyawan diartikan sebagai orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan dan sebagainya) dengan mendapat gaji (upah). Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian terpenting sebagai tulang punggung dalam organisasi yang menjalankan segala aktivitas dan hasilnya berpengaruh terhadap kinerja dan kemajuan organisasi (Marimin, Tanjung & Prabowo, 2005). Menurut Alwi (2001) dalam konteks bisnis, sumber daya manusia ialah orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau yang disebut pula karyawan (*employee*). Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat dikatakan sumber daya manusia merupakan penggerak di dalam perusahaan karena perusahaan mendayagunakan sekelompok manusia untuk melakukan aktivitas di dalam perusahaan di tunjang dengan benda-benda seperti mesin, bahan mentah, uang, peralatan dan lain-lain.

Berikut merupakan tahapan perkembangan karier menurut Donald E. Super. Faktor-faktor berikut memiliki kesan yang mendalam dalam fase kehidupan mereka (Maxwell, 2012). Hal tersebut menjadi pertimbangan bagi peneliti untuk menentukan kategorisasi subjek berdasarkan tahapan perkembangannya.

Super (1983) memberikan gagasan bahwa manusia berusaha untuk dapat menerapkan konsep pada dirinya yaitu dengan memilih masuk ke pekerjaan yang dianggapnya paling memungkinkan untuk dapat mengekspresikan diri.

Pilihan karier adalah soal mencocokkan (*matching*). Dalam irama hidup manusia, akan ada perubahan-perubahan dan itu berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan konsep diri tersebut. Teori *matching* (teori konsep diri) diterima oleh teori perkembangan, akan tetapi memandang bahwa pilihan kerja itu bukan peristiwa yang terjadi sekali dalam hidup seseorang (misalnya ketika tamat pendidikan dan ingin meninggalkan sekolah). Manusia dan situasi lingkungannya terus berkembang dan keputusan tentang karier itu merupakan rangkaian yang tersusun dari keputusan yang kecil.

Tahapan perkembangan karier menurut Donald E. Super (<https://bambangdibyo.wordpress.com/2013/04/10/teori-perkembangan-karier-donald-e-super/>).

a. Tahap Perkembangan Karier

1) Tahap Pertumbuhan (*Growth*): 0 – 14 tahun

Adanya pertumbuhan psikologis dan fisik. Tahap ini individu mulai membentuk sikap serta mekanisme tingkah laku yang nantinya akan menjadi penting dalam konsep dirinya. Sejalan dengan itu, pengalaman menjadi latar

belakang pengetahuan dalam dunia kerja yang nantinya dapat digunakan dalam memilih pekerjaan mulai dari yang tentatif sampai dengan final.

2) Tahap Eksplorasi (*Exploratory*): 15 – 24 tahun

Dimulainya tahap eksplorasi inisejak individu menyadari bahwa pekerjaan merupakan bagian dari aspek kehidupan manusia. Pada awal masa ini atau masa fantasi, seringkali individu menyatakan pilihan pekerjaan yang tidak realistis dan erat kaitannya dengan kehidupan permainannya.

3) Tahap Pembentukan (*Establishment*): 25 – 44 tahun

Tahap ini berkaitan dengan pengalaman individu saat mulai bekerja. Dimulai dengan cara individu mencoba-coba membuktikan apakah pilihan dan keputusan pekerjaan yang ditetapkan pada masa eksplorasi benar atau salah. Sebagian dari masa ini adalah masa *try-out*. Individu mungkin menerima pekerjaan dengan perasaan yakin bahwa akan mengganti pekerjaan jika nantinya tidak merasa cocok. Apabila ternyata individu mendapat keuntungan dari suatu pekerjaan atau pengalaman yang positif, pilihannya tersebut membuat individu semakin yakin, bahwa akan memasukkan pilihan pekerjaan itu sebagai suatu aspek dari konsep diri individu serta kesempatan terbaik mendapatkan kepuasan kerja.

4) Tahap Pemeliharaan (*Maintenance*): 45 – 64 tahun

Individu berusaha untuk melanjutkan atau memelihara situasi pekerjaan. Pekerjaan yang dikerjakanserta konsep diri (*self-concept*) mempunyai hubungan yang erat. Keduanya terjalin melalui proses penyesuaian dan perubahan secara kontinyu. Pada intinya individu berperan penting untuk melanjutkan aspek-aspek

pekerjaan yang memberikan kepuasan, serta merubah atau memperbaiki aspek-aspek pekerjaan yang dianggapnya tidak menyenangkan, tetapi tidak sampai individu tersebut meninggalkan pekerjaannya untuk mengganti dengan pekerjaan yang lainnya.

5) Tahap Kemunduran (*Decline*): di atas 65 tahun

Tahap menjelang berhenti bekerja (*preretirement*). Pada tahap ini individu dipusatkan pada perhatian untuk usaha, bagaimana hasil karyanya dapat memenuhi persyaratan dari *out-put* atau hasil yang minimal sekalipun. Individu lebih memfokuskan usaha mempertahankan prestasi kerja daripada upaya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

**D. Dinamika Hubungan Antara *Leader Member Exchange*  
Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan**

Hubungan variabel *leader member exchange* dengan kepuasan kerja menyatakan hubungan antara atasan dan bawahan yang di anggap mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya, kepuasan dalam bekerja sangat dibutuhkan demi terjalannya suatu kerjasama antara atasan dan bawahan. Dienesch dan Liden (1986) dalam penelitiannya menemukan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota (LMX) berpengaruh secara positif terhadap kedua sikap kerja tersebut. Semua itu menjadi tolak ukur yang cukup kuat bagi para karyawan agar tetap bertahan menjalankan pekerjaan ditempat individu tersebut bekerja. Sementara itu dari hasil penelitian Wijanto dan Sutanto (2013) ditemukan bahwa adanya hubungan positif antara kualitas hubungan atasan dan bawahan dengan kepuasan kerja pada karyawan. Oleh karena itu penting untuk mengenali faktor-faktor yang

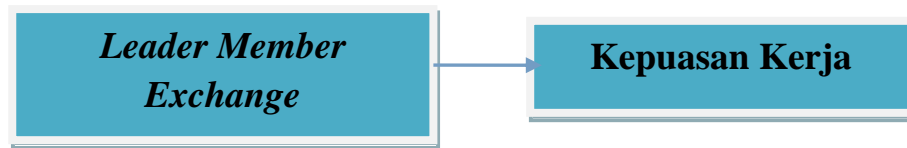


mengungkap hubungan antara atasan dan bawahan dalam hal ini LMX untuk melihat kepuasan kerja karyawan.

Dienesch dan Liden (1986) menyebutkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan merupakan salah satu konsekuensi dari hubungan atasan dan bawahan, dalam hal ini pemimpin dan karyawan. Hasil penelitian Wijanto dan Sutanto (2013) menyebutkan bahwa semakin kuat hubungan antara atasan dan bawahan akan menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi.

Persepsi individu mungkin bukan suatu refleksi akurat tentang realita dan cara pandang situasi setiap orang mungkin sama namun dengan cara yang berbeda. Ketika kepuasan kerja karyawan meningkat, pergantian karyawan akan menurun. Hal ini berlaku serupa bagi kemangkiran, karyawan yang kurang puas dalam pekerjaannya cenderung sering tidak hadir. Kepuasan kerja merupakan salah satu penentu produktivitas organisasi maupun produktivitas kerja. Adanya komitmen dan kepemimpinan top manajemen, organisasi dapat mencapai tingkat produktivitas dan kualitas kerja yang tinggi melalui karyawan yang termotivasi dan puas. Sebaliknya, ketika karyawan yang tidak puas tidak dapat mengubah situasi atau menarik dirinya secara fisik dari pekerjaannya, mereka mungkin secara psikologis melepaskan diri dari pekerjaannya.

### E. Kerangka Berfikir



*Leader member exchange* merupakan suatu bentuk loyalitas atasan kepada bawahannya yang berupa perlakuan khusus yang diberikan. Sedangkan kepuasan kerja sendiri diartikan sebagai suatu bentuk rasa positif yang diterima karyawan di dalam pekerjaan yang dilandaskan atas faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kepuasan kerja juga merupakan suatu hal yang sangat penting di dalam suatu pekerjaan, karena tanpa adanya kepuasan yang diterima oleh para karyawan membuat perusahaan sulit untuk mendapatkan sikap loyalitas dari karyawannya, yang dapat berakibat pada keluarnya karyawan dari perusahaan tersebut.

Indikator pada kepuasan kerja tersebut akan terpenuhi jika dimensi *leader member exchange* nya berjalan dengan baik, maksudnya ialah hubungan-hubungan yang menyangkut pada dimensi LMX akan berdampak baik bila pemenuhan kepuasan karyawannya dapat tercapai.

Berdasarkan hasil pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa judul penelitian ini penting di teliti mengingat kepuasan kerja sangatlah penting sebagai faktor penentu majunya perusahaan. Perusahaan yang terjalin suatu komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan diduga berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Sehingga untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan teknik kepemimpinan yang diterapkan harus sesuai dengan kaidah kepemimpinan yang berlaku dalam perusahaan.

## F. Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dapat berupa hipotesis dua arah dapat pula berupa satu arah. Hipotesis dua arah berisi pernyataan mengenai adanya perbedaan atau adanya hubungan (Azwar, 2010). Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah terdapat hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada karyawan.



## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Identifikasi Variabel Penelitian**

Identifikasi variabel merupakan langkah penetapan variabel yang akan digunakan dan menentukan fungsi masing-masing variabel. Penelitian ini melibatkan dua variabel penelitian yaitu variabel tergantung dan variabel bebas. Berikut variabel dalam penelitian ini:

1. Variabel tergantung yaitu variabel penelitian yang diukur untuk mengetahui hubungan variabel lain (Azwar, 2010). Variabel tergantung dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.
2. Variabel bebas yaitu variabel yang variasinya mempengaruhi variabel lain atau variabel yang pengaruhnya terhadap variabel lain yang ingin diketahui (Azwar, 2010). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *leader member exchange* (LMX).

### **B. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Penelitian ini melibatkan 2 variabel yaitu kepuasan kerja sebagai variabel tergantung dan *leader member exchange* sebagai variabel bebas. Kepuasan kerja dioperasionalkan sebagai apa yang dirasakan individu tentang pekerjaan mereka dan aspek berbeda dari pekerjaan mereka yang diukur menggunakan skala *Job Satisfaction Survey (JSS)* yang dikembangkan oleh Spectore (1994). Semakin tinggi skor yang didapatkan JSS, maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya semakin rendah skor yang didapat JSS, maka semakin rendah pula kepuasan kerja.

*Leader member exchange* dioperasionisasikan sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan, yang bersifat multidimensional yang diukur menggunakan skala LMX-MDM (*Leader member exchange-Multidimensionality Measure*) yang dikembangkan oleh Liden dan Maslyn (1998). Semakin tinggi skor yang didapatkan LMX-MDM, maka semakin tinggi kualitas LMX. Sebaliknya semakin rendah skor yang didapatkan LMX-MDM, maka semakin rendah pula kualitas LMX.

### **C. Subjek Penelitian**

#### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Azwar (2010) mengemukakan bahwa subjek penelitian yaitu sumber utama dalam penelitian yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan sub-divisi kantor pusat Bank Lampung di kota Bandar Lampung.

#### **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2014) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang diambil dari populasi tersebut harus benar-benar *representatif* (mewakili). Ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang akan digunakan sebagai populasi.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *quota sampling*. *Quota sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan



(Sugiyono, 2008). Menurut Margono (2004) dalam teknik ini jumlah populasi tidak diperhitungkan akan tetapi diklasifikasikan dalam beberapa kelompok. Sampel diambil dengan memberikan jatah atau quorum tertentu terhadap kelompok. Pengumpulan data dilakukan langsung pada unit sampling. Setelah kuota terpenuhi, pengumpulan data dihentikan. Hasil pengambilan sampel menggunakan *quota sampling* diperoleh subjek sebanyak 100 karyawan dari jumlah keseluruhan sebanyak  $\pm 700$  karyawan (Bank Lampung, 2018).

#### **D. Metode Pengumpulan Data**

Dalam sebuah penelitian, metode pengumpulan data memiliki tujuan untuk mengungkap fakta mengenai variabel yang hendak diteliti (Azwar, 2003). Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah skala sikap (skala likert). Skala likert terdiri dari sejumlah pernyataan dan responden harus menjawab pernyataan tersebut dengan memilih beberapa alternatif jawaban yang terdiri dari pernyataan *favourable* dan *unfavourable*.

Adapun skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Skala kepuasan kerja**

Skala kepuasan kerja *job satisfaction survey* (JSS) dikembangkan oleh Spector (1994). Skala ini telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia yang terdapat dalam jurnal (Rindyantika dan Safitri, 2014) dan sudah dilakukan *try-out* pada karyawan di Indonesia. Pada hasil penelitian jurnal tersebut diketahui hasil uji reliabilitas *alpha cronbach's* sebesar 0,734 dimana nilai reliabilitas tersebut berada diatas 0,70 yang artinya alat ukur ini reliabel.

Skala kepuasan kerja menggunakan kategorisasi respon jawaban dimulai dari (sangat setuju = SS), (setuju = S), (agak setuju = AS), (tidak setuju = TS), (agak tidak setuju = ATS) dan (sangat tidak setuju = STS) ini berlaku untuk pernyataan *favourable* yang skornya bergerak dari 6 sampai 1 (SS sampai STS). Sedangkan untuk pernyataan *unfavourable* dimulai dari (sangat tidak setuju = STS), (agak tidak setuju = ATS), (tidak setuju = TS), (agak setuju = AS), (setuju = S), dan (sangat setuju = SS), yang skornya bergerak dari 1 sampai 6 (STS sampai SS). Contoh *blueprint* skala kepuasan kerja, dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
***Blueprint* Skala Kepuasan Kerja**

No	Aspek	No Item		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1	Gaji	1, 28	10, 19	4
2	Promosi	11, 20, 33	2	4
3	Supervisi	3, 30	12, 21	4
4	Tunjangan	13, 22	4, 29	4
5	Penghargaan	5	14, 23, 32	4
6	Prosedur dan peraturan kerja	15	6, 24, 31	4
7	Rekan kerja	7, 25	16, 34	4
8	Pekerjaan itu sendiri	17, 27, 35	8	4
9	Komunikasi	9	18, 26, 36	4
Jumlah		17	19	36

## **2. Skala *leader member exchange* (LMX)**

Skala *leader member exchange–multidimensionality measure* (LMX-MDM) yang dikembangkan oleh Liden dan Maslyn (1998). Skala ini telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dan juga telah dilakukan *try-out* pada karyawan di Indonesia. Pada hasil penelitian jurnal (Liden & Maslyn, 1998) diketahui *alpha*

*cronbach's* sebesar 0.740. Koefisien reliabilitas LMX (Liden & Maslyn, 1998) diatas 0,70 sebagaimana dikemukakan oleh Nunnally dan Bernstein (1994) bahwa koefisien diatas 0,7 menunjukkan skala ini reliabel.

Skala LMX menggunakan kategorisasi respon jawaban dimulai dari (sangat setuju = SS), (setuju = S), (ragu-ragu = R), (tidak setuju = TS) dan (sangat tidak setuju = STS) skor ini bergerak dari 5 sampai 1 (SS sampai STS). Pada skala LMX kalimat yang berlaku hanya pernyataannya *favourable* saja. Contoh *blueprint* skala *leader member exchange*, dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
***Blueprint Skala Leader Member Exchange***

<i>No</i>	<i>Aspek</i>	<i>No Item</i>	<i>Jumlah</i>
		<i>Favorable</i>	
1	<i>Afeksi</i>	1, 2, 3	3
2	<i>Loyalitas</i>	4, 5, 6	3
3	<i>Kontribusi</i>	7, 8,	2
4	<i>Respek professional</i>	9, 10, 11	3
<i>Jumlah</i>		11	11

## **E. Validitas Dan Reliabilitas Alat Pengumpulan Data**

### **1. Validitas**

Validitas berasal dari kata *validity* yaitu sejauh mana akurasi suatu tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila menghasilkan data yang secara akurat memberikan gambaran mengenai variabel yang diukur seperti dikehendaki oleh tujuan pengukuran tersebut (Azwar, 2012).

Suatu skala atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila skala tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Sedangkan tes yang memiliki validitas rendah akan menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran. Untuk menghitung validitas item yaitu dengan menggunakan validitas isi dan validitas tampak (Azwar, 2012).

## 2. Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2014) reliabilitas diambil dari kata *reliability* yang dalam bahasa Inggris berasal dari kata *reliable* artinya dapat dipercaya dan konsisten. Tes dapat dikatakan reliabel apabila tes tersebut membuktikan hasil yang dapat dipercaya. Dalam pengukuran skala harus memiliki ketetapan dan konsistensi apabila pengukuran yang dilakukan dengan skala itu dilakukan secara berulang.

Reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas ( $r_{xx}$ ) yang angkanya bergerak dari 0-1. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1 berarti semakin tinggi reliabilitas, sebaliknya koefisien yang semakin rendah mendekati angka 0 berarti semakin rendah reliabilitasnya (Azwar, 2012). Hadi (2001) menyatakan bahwa yang akan dianalisis reliabilitasnya hanya item yang dinyatakan valid. Dalam penelitian ini uji reliabilitas yang dipakai adalah analisis *Alpha Cronbach's*.

Pada *try-out* yang telah dilakukan sebelumnya pada skala kepuasan kerja, dari total item sebanyak 36, terdapat 27 item yang dinyatakan valid dan sisanya dinyatakan gugur. Pada skala *leader member exchange* dari total item sebanyak

11, diketahui terdapat 9 item dinyatakan valid dan sisannya dinyatakan gugur. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa koefisien reliabilitas alpha (*cronbach's alpha*) pada skala kepuasan kerja adalah sebesar 0.870 dan koefisien reliabilitas alpha (*cronbach's alpha*) pada skala *leader member exchange* sebesar 0.825. Menurut (Azwar, 2017) reliabilitas dapat dikatakan memuaskan yakni dikisaran  $r_{xx} = 0,90$ . Dengan demikian koefisien skala kepuasan kerja dan LMX memiliki reliabilitas yang tinggi dan dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Jenis penelitian ini ialah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui (Kasiram, 2008). Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan korelasi *product moment*. Korelasi *product moment* merupakan teknik statistika yang digunakan untuk menguji ada tidaknya hubungan antara dua buah variabel yang sama-sama berjenis interval dan rasio (Suseno, 2016). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS versi 21.0 for windows*.



## **BAB IV PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN**

### **A. Orientasi Kancan Dan Persiapan**

#### **1. Orientasi Kancan**

Salah satu tahap yang harus dilalui sebelum dilaksanakannya penelitian ialah perlunya memahami kancan atau tempat penelitian dan mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan penelitian. Penelitian dengan judul hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada karyawan Bank Lampung. Penelitian ini mengambil lokasi yaitu di Bank Lampung Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan sumber dari Bank Lampung (<https://banklampung.co.id/>) Bank Lampung didirikan pada tahun 1965, pertama kali didirikan di Bandar Lampung dengan nama Bank Pembangunan Daerah Lampung sesuai dengan ketentuan pasal 3 ayat (1) Undang-undang Republik Indonesia No. 13 tahun 1962 tentang ketentuan-ketentuan pokok Bank Pembangunan Daerah, sebagaimana termaktub dalam peraturan daerah tingkat I Lampung No. 10a/1964 tanggal 1 Agustus 1964 tentang pembentukan Bank Pembangunan Daerah Lampung, yang telah memperoleh pengesahan dari Menteri dalam Negeri Republik Indonesia dengan surat keputusannya No. Des.57/7/31-150 tanggal 26 Juli 1965.

Perusahaan daerah ini menjadi perseroan terbatas. Sesuai peraturan daerah provinsi daerah tingkat I Lampung No. 2 tahun 1999 tanggal 31 Maret 1999 tentang perubahan bentuk badan hukum dari Perusahaan Daerah (PD) Bank Pembangunan Daerah Lampung menjadi Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Lampung, akta pendirian PT Bank Pembangunan Daerah

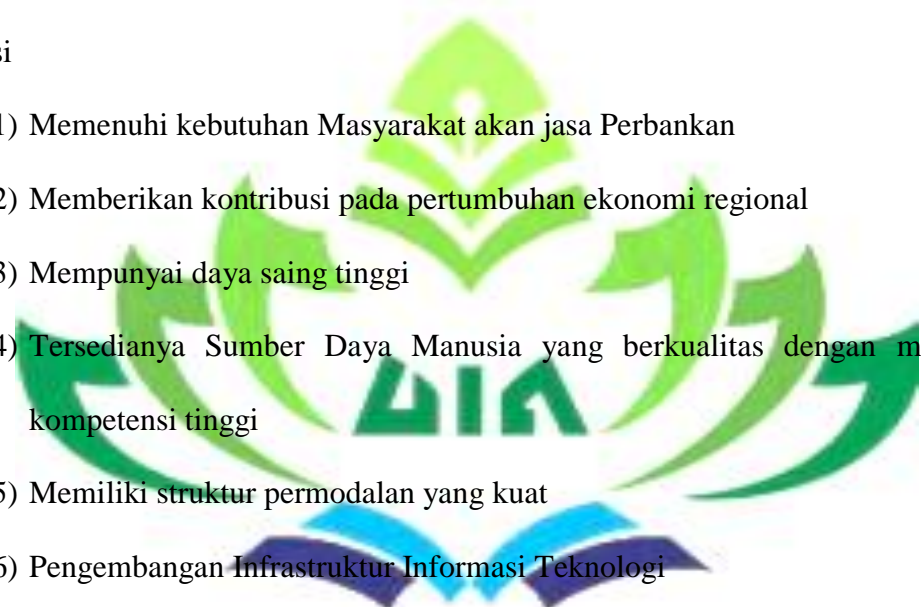
Lampung No. 5 tanggal 3 Mei 1999 dibuat dihadapan Soekarno, S.H., Notaris di Bandar Lampung telah memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusannya No.C-8261.HT.01.01.TH.99 Tanggal 6 Mei 1999.

a. Adapun Visi dan Misi Bank Lampung :

Visi

Menjadi Bank Regional Terkemuka dan Terpercaya di Lampung

Misi

- 
- 1) Memenuhi kebutuhan Masyarakat akan jasa Perbankan
  - 2) Memberikan kontribusi pada pertumbuhan ekonomi regional
  - 3) Mempunyai daya saing tinggi
  - 4) Tersedianya Sumber Daya Manusia yang berkualitas dengan memiliki kompetensi tinggi
  - 5) Memiliki struktur permodalan yang kuat
  - 6) Pengembangan Infrastruktur Informasi Teknologi
  - 7) Meningkatkan kualitas pelayanan dan *Corporate Image* di masyarakat serta meningkatkan kualitas pengendalian intern
  - 8) Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

b. Adapun *Corporate Statement* (Pernyataan Perusahaan) "Banknya Masyarakat Lampung".

Pernyataan Perusahaan ini mengandung makna yang sejalan, baik visi maupun misi PT. Bank Lampung yaitu mengajak serta seluruh lapisan Warga Masyarakat Lampung sebagai putra daerah maupun pendatang yang berasal dari

berbagai suku dan daerah yang menetap serta menjadi warga Lampung yang terkenal dengan saibumi ruwajurai, meskipun berbeda-beda tetapi tetap satu yaitu warga dan sekaligus masyarakat Lampung. Dengan demikian diharapkan keberadaan warga masyarakat yang majemuk seperti itu dapat memanfaatkan keberadaan Bank Lampung yang merupakan Bank Daerah semaksimal mungkin baik untuk transaksi penyimpanan dana maupun pembiayaan atau kredit guna mendukung usahanya ataupun keperluan lainnya, untuk bersama-sama membangun Lampung.

c. Tiga Pilar Budaya Perusahaan yaitu:

- 1) Keterpaduan arah pandang seluruh jajaran pegawai untuk mencapai tujuan dan atau sasaran.
- 2) Mencapai bank yang sehat dan berdayasaing.
- 3) Memberikan kepuasan semua pihak, nasabah, SDM dan pemilik.

d. Sembilan Butir Perilaku perusahaan yaitu:

- 1) Bekerja sebagai wujud iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- 2) Mengutamakan kinerja dan mutu hasil kerja yang tinggi.
- 3) Menciptakan mutu hubungan dan kerjasama antar pegawai.
- 4) Kepuasan nasabah sebagai fokus utama dan acuan dalam bekerja.
- 5) Mengutamakan kemajuan bank melalui peningkatan profesionalisme.
- 6) Meningkatkan sikap kewirausahaan dan berfikir, bertindak dan bekerja selaku kewirausahaan.
- 7) Setiap pegawai wajib menjaga dan meningkatkan citra Bank.

8) Setiap pegawai dituntut selalu peduli dan tanggap atas masalah-masalah yang ada.

9) Mengutamakan kerja keras, ketekunan, kedisiplinan dan kejujuran.

e. Arti Logo

Logo Bank Lampung diilhami dari bentuk visual gading gajah yang merupakan satwa yang dilindungi dan merupakan unggulan pariwisata Provinsi Lampung. Gading Gajah yang kokoh sebagai alat pertahanannya sekaligus indah dan diminati banyak orang merupakan simbol kekuatan Bank Lampung dalam bisnis perbankan. Warna kuning keemasan (unsur logam) pada 3 buah Gading melambangkan sifat energik dan dinamis, sedangkan warna biru melambangkan sifat yang kokoh dari semua tantangan juga menunjukkan keseimbangan dan ketenangan bagi semua elemen. Kekokohan dan keindahan Gading Gajah ini merupakan sasaran dituangkan dalam bentuk logo perusahaan berbentuk tiga buah Gading saling berkaitan, melambangkan huruf BL singkatan dari Bandar Lampung dan merupakan lambang tiga pilar Budaya Perusahaan dengan kebersamaan saling bahu membahu di dalam upaya meraih sukses, adapun ketiganya saling terkait menggambarkan keterpaduan *stakeholder* pemilik, manajemen dan masyarakat.

f. Nilai-nilai Perusahaan

**Tabel 3.**  
**Nilai-nilai perusahaan**

<i>Nilai</i>	<i>Definisi</i>	<i>Perilaku Utama</i>
<i>Integritas</i>	<i>Perilaku jujur dan disiplin untuk</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jujur disiplin dan religius</li> <li>• Taat dan patuh pada peraturan, serta menjunjung tinggi nilai</li> </ul>
<i>Profesionalisme</i>	<i>Bekerja atas dasar kompetensi dalam tanggung jawab</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami dan melaksanakan tugas, cermat dan bertanggung jawab</li> </ul>
<i>Visioner</i>	<i>Berpikir serta bertindak secara inovatif dan kreatif untuk mewujudkan kemajuan dan pertumbuhan perusahaan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peka terhadap perubahan dan tantangan</li> <li>• Mempunyai inisiatif dan mengembangkan ide baru</li> </ul>
<i>Kepuasan nasabah</i>	<i>Mengutamakan kepentingan nasabah internal dan eksternal dengan memberi pelayanan dan solusi terbaik</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggali kebutuhan nasabah secara proaktif serta memberikan solusi terbaik</li> <li>• Melayani dengan empati, cermat, dan cepat untuk kepuasan nasabah</li> </ul>
<i>Sinergi</i>	<i>Membangun kemitraan yang produktif untuk hasil terbaik</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerja sama produktif berdasarkan kebersamaan dan keharmonisan guna menghasilkan keuntungan maksimal bagi stakeholders</li> </ul>

g. Struktur organisasi

Struktur organisasi perusahaan dapat diartikan sebagai sebuah garis bertingkat (hierarki), yang berisi komponen-komponen penggerak perusahaan. Struktur tersebut menggambarkan dengan jelas kedudukan, fungsi, hak dan



kewajiban dari masing-masing posisi yang ada dalam lingkup perusahaan tersebut. Tentunya, hal ini bertujuan agar setiap komponen dalam perusahaan bisa berfungsi secara optimal dan roda perusahaan bisa senantiasa bergerak secara efektif dan efisien. Dalam struktur organisasi dan susunan yang ada, RUPS merupakan jabatan tertinggi di dalam organisasi pada PT. Bank Lampung, kemudian ada dewan komisaris dan dilanjutkan dengan dewan direksi yang kemudian membawahi dari 14 (empat belas) divisi yang ada pada PT. Bank Lampung. Keempat belas divisi tersebut masing-masing terdiri dari kelompok-kelompok yang mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi. Berdasarkan struktur organisasi, berikut susunan jabatan dan 14 divisi Bank Lampung di Kota Bandar Lampung.

Dewan komisaris:

Komisaris Independen : Lukman Hakim

Komisaris Non Independen : Zaidirina

Direksi:

Direktur Utama: Eria Desomsoni

Sub Divisi:

1. Divisi Kredit
2. Divisi Treasury
3. Divisi Dana & Jasa
4. Divisi Umum
5. Divisi Akuntansi & Keuangan
6. Divisi Teknologi Informasi

7. Divisi Pusat Operasi
8. Divisi Kebijakan & Prosedur
9. Divisi Kepatuhan
10. Divisi Manajemen & Resiko
11. Divisi SDM
12. Divisi Audit Internal
13. Divisi Perencanaan & Pengembangan
14. Divisi Komunikasi Perusahaan

## **2. Persiapan Penelitian**

Persiapan penelitian membahas mengenai langkah-langkah yang dilakukan sebelum penelitian. Langkah-langkah tersebut meliputi orientasi tempat penelitian, perizinan, persiapan alat pengumpulan data, uji coba skala, pengujian validitas dan reliabilitas skala, memperbanyak kuesioner, menyebarkan kuesioner dan mempersiapkan *rewards*.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat Bank Lampung Kota Bandar Lampung. Proses perizinan untuk melaksanakan penelitian diajukan melalui surat permohonan izin penelitian yang diperoleh dari Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama untuk ditujukan ke Kantor Pusat Bank Lampung Kota Bandar Lampung.

Sebelum proses penelitian, dilakukan *try-out* terhadap skala. Setelah melewati proses *try-out*, data yang diperoleh dianalisis untuk melihat validitas dan reliabilitas alat ukur dengan menggunakan bantuan *software SPSS versi 21.0 for windows*.

## **B. Pelaksanaan Penelitian**

Sebelum dilaksanakannya penelitian, skala dikonsultasikan kepada dosen pembimbing skripsi, lalu skala tersebut dicetak untuk diperbanyak, setelah itu penentuan populasi dan sampel. Sampel pada penelitian ini disesuaikan pada karakteristik yang telah ditentukan yakni karyawan Bank Lampung. Setelah itu dilanjutkan dengan pengumpulan data penelitian.

Pelaksanaan penelitian dengan langkah-langkah sebagai berikut:

### **1. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan mulai tanggal 26 September sampai dengan 2 Oktober 2018. Skala kepuasan kerja dan *leader member exchange* diberikan kepada karyawan bagian sub-divisi di Kantor Pusat Bank Lampung Kota Bandar Lampung untuk kemudian skala tersebut diisi oleh masing-masing karyawan. Skala kepuasan kerja dan skala LMX terlebih dahulu dilakukan proses *try-out* guna menyeleksi item-item yang valid. *Try-out* skala kepuasan kerja dan LMX diberikan kepada 31 subjek karyawan yang mana proses *try-out* tersebut dilakukan melalui kuesioner *Online* dengan subjek yang diambil dari Bank Lampung Kota Bandar Lampung. Setelah proses *try-out* dilakukan, selanjutnya proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 orang karyawan Bank Lampung, pengumpulan data penelitian berlangsung selama  $\pm$  1 minggu sejak tanggal 26 September sampai dengan 2 Oktober 2018.

## 2. Pelaksanaan Skoring

Setelah semua data terkumpul peneliti melakukan skoring atau penilaian. Untuk skala kepuasan kerja skoring bergerak dari angka 1 sampai 6, dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = agak tidak setuju, 3 = tidak setuju, 4 = agak setuju, 5 = setuju dan 6 = sangat setuju, kemudian untuk skala *leader member exchange* skoring bergerak dari angka 1 sampai 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Pemberian skor dilakukan berdasarkan jawaban subjek dan memperhatikan sifat *favourable* dan *unfavourable*. Untuk skala kepuasan kerja berlaku *favourable* dan *unfavourable*. Sementara untuk skala *leader member exchange* hanya berlaku item *favourable* saja (Liden, 1998).

Data penelitian dikategorisasikan dalam rentang kategori tinggi sedang dan rendah (Azwar, 2015) sebagai berikut:

- Kelompok tinggi, semua responden yang mempunyai skor sebanyak skor rata-rata plus 1 (+1) standar deviasi ( $X \geq M_i + 1 SD_i$ )
- Kelompok sedang, semua responden yang mempunyai skor antara skor rata-rata minus 1 standar deviasi dan skor rata-rata plus 1 standar deviasi (antara  $(M_i + 1 SD_i) \leq X < (M_i + SD_i)$ )
- Kelompok rendah, semua responden yang mempunyai skor lebih rendah dari skor rata-rata minus 1 standar deviasi ( $X < M_i - 1 SD_i$ ).

## 3. Pengolahan Data Penelitian,

Dalam mengolah data, peneliti melakukan analisis perhitungan data statistik hasil penelitian dengan menggunakan bantuan *software SPSS versi 21.0*. Berikut pengertian menurut (Azwar, 2010).

### 1. Analisis Data Deskriptif

Digunakan untuk melihat gambaran umum mengenai karakteristik sampel penelitian berdasarkan nilai rata-rata atau mean, frekuensi dan persentase dari variabel yang di dapat.

### 2. Uji Asumsi (Normalitas dan Linieritas)

Bertujuan untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten.

### 3. Korelasi *Product moment*

Digunakan untuk melihat hubungan antara dua variabel yang dikorelasikan. Dalam penelitian ini, akan dilihat hasil analisis statistik korelasi antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja.

## C. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data, dapat diketahui gambaran subjek karakteristik penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.**  
**Gambaran Karakteristik Subjek Penelitian**

<i>Gambaran</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
<b>Usia :</b>		
21-25	29	29 %
26-30	47	47 %
31-35	9	9 %
36-40	10	10 %
41-45	3	3 %
46-50	2	2 %
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	54	54 %
Perempuan	46	46 %



<i>Gambaran</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
<b>Status :</b>		
<i>Menikah</i>	42	42 %
<i>Lajang</i>	57	57 %
<b>Domisili :</b>		
<i>Lampung Barat</i>	1	1 %
<i>Lampung Selatan</i>	-	
<i>Lampung Timur</i>	1	1 %
<i>Lampung Utara</i>	1	1 %
<i>Bandar Lampung</i>	89	89 %
<i>Mesuji</i>	14	14 %
<i>Pesawaran</i>	-	
<i>Pesisir Barat</i>	-	
<i>Pringsewu</i>	-	
<i>Tanggamus</i>	-	
<i>Tulang Bawang</i>	-	
<i>Tulang Bawang Barat</i>	1	1 %
<i>Way Kanan</i>	-	
<i>Metro</i>	7	7 %
<b>Bagian sub. Divisi :</b>		
<i>Kredit</i>	22	22 %
<i>Treasury</i>	-	
<i>Dana Dan Jasa</i>	5	5 %
<i>Umum</i>	14	14 %
<i>Akuntansi Dan Keuangan</i>	2	2 %
<i>Teknologi Informasi</i>	13	13 %
<i>Pusat Operasi</i>	6	6 %
<i>Kebijakan Dan Prosedur</i>	3	3 %
<i>Kepatuhan</i>	3	3 %
<i>Manajemen Dan Resiko</i>	5	5 %
<i>Sdm</i>	16	16 %
<i>Audit Internal</i>	-	
<i>Perencanaan Dan Pengembangan</i>	3	3 %
<i>Komunikasi Perusahaan</i>	8	8 %
<b>Pendidikan :</b>		
<i>S1</i>	95	95 %
<i>S2</i>	5	5 %
<i>S3 -</i>		

Berdasarkan tabel 4 data demografis di atas dapat disimpulkan bahwa usia subjek penelitian didominasi antara usia 26-30 tahun, jenis kelamin didominasi oleh laki-laki dan secara umum persentase status pernikahan subjek berimbang, domisili subjek penelitian didominasi berasal dari Bandar Lampung dengan persentase sebesar 89%, lebih lanjut diketahui bahwa pendidikan terakhir subjek penelitian adalah strata satu (S1).

## **1. Uji Instrumen**

### **a. Uji Validitas Instrumen**

Uji validitas item terhadap skala *leader member exchange* dan kepuasan kerja dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*. Menurut Azwar (2012) biasanya pemilihan item berdasarkan korelasi item total digunakan batasan  $r_{ix} \geq 0,25$ . Dalam penelitian ini digunakan daya beda 0,25. Dengan demikian semua item yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,25, maka daya bedanya dianggap valid. Berdasarkan uji validitas item skala kepuasan kerja, dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5.**  
**Uji Validitas Kepuasan Kerja**

<i>No</i>	<i>Aspek</i>	<i>Total item</i>	<i>Item yang gugur</i>	<i>Item yang valid</i>	<i>Koefisien korelasi item-total</i>
1	Gaji	4	1	3	0,267-0,572
2	Promosi	4	2	2	0,424-0,524
3	Supervisi	4	1	3	0,303-0,714
4	Tunjangan	4	0	4	0,434-0,533
5	Penghargaan	4	2	2	0,086-0,567
6	Prosedur dan peraturan kerja	4	2	2	0,353-0,518
7	Rekan kerja	4	1	3	0,442-0,511
8	Pekerjaan itu sendiri	4	0	4	0,328-0,616
9	Komunikasi	4	0	4	0,267-0,652
<i>Total</i>		36	9	27	0,267-0,714

Berdasarkan tabel analisis uji validitas terhadap skala kepuasan kerja pada tabel 5 diatas dapat diketahui terdapat 9 item yang gugur yaitu item nomor 1, 2, 5, 11, 12, 15, 16, 23 dan 24, sehingga sebanyak 27 item dinyatakan valid dari total keseluruhan item. Sebaran koefisien korelasi item total (*Corrected Item-Total Correlation*) item skala kepuasan kerja bergerak dari 0,267 sampai dengan 0,714. Perhitungan lengkap ada pada lampiran II halaman 71.

Uji validitas item skala *leader member exchange*, dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6.**  
**Uji Validitas Leader Member Exchange**

No	Aspek	Total Item	Item yang gugur	Item yang valid	Koefisien korelasi item-total
1	Afeksi	3	1	2	0,484
2	Loyalitas	3	0	3	0,404-0,523
3	Kontribusi	2	0	2	0,705-0,750
4	Respek professional	3	1	2	0,602-0,661
Total		11	2	9	0,484-0,750

Berdasarkan tabel analisis uji validitas terhadap skala *leader member exchange* pada tabel 6 diketahui terdapat 2 item yang gugur yaitu item nomor 3 dan 8, sehingga sisanya 9 item yang dinyatakan valid dari total keseluruhan item. Sebaran koefisien korelasi item total (*corrected item total correlation*) pada skala *leader member exchange* bergerak dari 0,484 sampai dengan 0,750. Perhitungan lengkap ada pada lampiran II halaman 72.

#### b. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas ( $r_{xx}$ ) yang angkanya berada pada rentang 0 sampai dengan 1. Apabila koefisien mendekati 1 berarti semakin tinggi realibilitasnya. Sebaliknya apabila koefisien mendekati angka 0 maka reliabilitasnya semakin rendah dan dapat menyebabkan varians error (Azwar, 2012).

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *software* SPSS diketahui bahwa koefisien reliabilitas alpha (*cronbach's alpha*) pada skala kepuasan kerja adalah 0.895 dan koefisien reliabilitas alpha (*cronbach's alpha*) pada skala *leader*

*member exchange* adalah sebesar 0.825. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian ini reliabel untuk digunakan dalam penelitian. Perhitungan lengkap ada pada lampiran II halaman 71-72.

## 2. Deskripsi Data

Data yang terkumpul dari proses penelitian dianalisis lebih lanjut berdasarkan hasil deskripsi data, hasil penelitian dapat diuraikan mengenai nilai mean, minimum, maksimum dan standar deviasi. Data empirik dan penghitung skor hipotetik dari kedua skala, secara rinci dapat dilihat pada tabel 7 sebagai berikut :

**Tabel 7.**  
**Deskripsi Data Penelitian**

Variabel	$\Sigma$ ait em	Skor Empirik				Skor Hipotetik			
		Min	Maks	M	Sd	Min	Maks	$\mu$	$\sigma$
Kep Ker	27	88.00	147.00	113.26	12.721	27	162	94,5	23
LMX	9	15.00	43.00	33.47	5.296	9	45	27	6

Keterangan :

1. Skor minimal (Xmin) adalah hasil dari perkalian jumlah butir skala dengan nilai terendah dari pembobotan pilihan jawaban.
2. Skor maksimal (Xmaks) adalah hasil perkalian dari jumlah butir skala dengan nilai tertinggi dari pembobotan pilihan jawaban.
3. Mean hipotetik ( $\mu$ ) dengan rumus  $\mu = \text{skor maks} + \text{skor min} : 2$
4. Standar deviasi ( $\sigma$ ) hipotetik adalah  $\sigma = (\text{skor maks} - \text{skor min}) : 6$  (Suseno, 2012)

Berdasarkan hasil dari data penelitian, maka dapat dilakukan pengkategorisasian skor pada kedua variabel. Kategorisasi didasarkan pada nilai mean hipotetik dan standar hipotetik pada masing-masing variabel yang secara terperinci dapat dilihat pada table 8 sebagai berikut :



**Tabel 8.**  
**Kategorisasi Nilai Variabel Kepuasan Kerja**

<i>Kategori</i>	<i>Rentang Skor</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>%</i>
<i>Tinggi</i>	$135 \leq X$	4	4 %
<i>Sedang</i>	$108 \leq X < 135$	69	69%
<i>Rendah</i>	$X < 108$	27	27 %
<i>Jumlah</i>		100	100 %

Berdasarkan kategorisasi skor pada tabel 8 diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mayoritas kelompok penelitian berada pada kategori sedang (69% dari 100 subjek). Kategorisasi dan frekuensi skala *leader member exchange* dapat dilihat pada tabel 9 sebagai berikut:

**Tabel 9.**  
**Kategorisasi Nilai Variabel *Leader Member Exchange***

<i>Kategori</i>	<i>Rentang Skor</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>%</i>
<i>Tinggi</i>	$36 \leq X$	39	39 %
<i>Sedang</i>	$27 \leq X < 36$	50	50 %
<i>Rendah</i>	$X < 27$	11	11%
<i>Jumlah</i>		100	100 %

Berdasarkan kategorisasi skor pada tabel 9 diatas dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* mayoritas kelompok penelitian berada pada kategori sedang (50% dari 100 subjek).

### 3. Analisis Data

Analisis data dilakukan uji asumsi yaitu, meliputi uji normalitas sebaran dan uji linieritas hubungan. Uji asumsi ini dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 21.0 For Windows.

## a. Uji Asumsi

### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji apakah variabel terdistribusi secara normal (Azwar, 2010). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan teknik *One Sample Kolmogrov-Smirnov Test*. Hasil perhitungan uji normalitas dapat dilihat pada tabel 10 sebagai berikut:

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Normalitas**

<i>Variabel</i>	<i>Rerata</i>	<i>SD</i>	<i>K-S</i>	<i>Taraf Signifikan</i>	<i>Keterangan</i>
<i>KepKer</i>	<i>113,26</i>	<i>12,721</i>	<i>1,244</i>	<i>0,091 &gt; 0,05</i>	<i>Normal</i>
<i>LMX</i>	<i>33,47</i>	<i>5,296</i>	<i>1,346</i>	<i>0,053 &gt; 0,05</i>	<i>Normal</i>

Berdasarkan hasil analisis uji normalitas diperoleh sebaran skor pada skala kepuasan kerja  $Z = 1,244$  dengan taraf signifikansi  $p = 0,091$  ( $p > 0,05$ ), sedangkan untuk sebaran skor pada skala *leader member exchange*  $Z = 1,346$  dengan signifikansi  $p = 0,053$  ( $p > 0,05$ ). Dari hasil analisis pada tabel 12 dapat diketahui bahwa skor pada variabel kepuasan kerja dan *leader member exchange* bergerak berdistribusi normal. Perhitungan lengkap ada pada lampiran III halaman 74.

### 2) Uji Linieritas

Uji linieritas hubungan bertujuan untuk mengetahui linieritas hubungan antara variabel tergantung dan variabel bebas. Jika kedua variabel tersebut memiliki hubungan linier maka dapat dilanjutkan dengan regresi linier, tetapi jika tidak maka menggunakan uji lain yang sesuai dengan bentuk hubungan kedua variabel tersebut. Hasil perhitungan uji linieritas dapat dilihat pada tabel 11 sebagai berikut:

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji Linieritas**

<i>Variabel</i>	<i>Sig. Deviation from linierity</i>	<i>Taraf Signifikan</i>
<i>KepKer dan LMX</i>	<i>0,161</i>	<i>&gt; 0,05</i>

Berdasarkan hasil analisis uji linieritas pada tabel 11 di atas di peroleh nilai *deviation from linierity* diperoleh nilai  $F = 0,161$  ( $p > 0,05$ ). Maka dapat dikatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan *leader member exchange* dinyatakan linier. Perhitungan lengkap ada pada lampiran III halaman 74.

### 3) Uji Hipotesis

Perhitungan pada uji hipotesis dilakukan dengan metode analisis korelasi *product moment*. Hasil analisis data hubungan antara variabel bebas dengan variabel tergantung diperoleh nilai koefisien korelasi dapat dilihat pada tabel 12 sebagai berikut:

**Tabel 12.**  
**Hasil Uji Hipotesis**

<i>Variabel</i>	<i>r<sub>xy</sub></i>	<i>Sig</i>	<i>P</i>
<i>KepKer dan LMX</i>	<i>0,428</i>	<i>0.000</i>	<i>&lt;0,01</i>

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 12 di atas di peroleh korelasi antara variabel tergantung dan variabel bebas diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar  $r_{xy} = 0,428$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ) maka dapat dikemukakan bahwa hipotesis nihil ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternative ( $H_a$ ) diterima. Nilai koefisien korelasi positif menunjukkan bahwa arah hubungan kedua variabel adalah positif, artinya semakin tinggi *leader member exchange* maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hal itu berlaku pula sebaliknya, semakin rendah *leader member*

*exchange* maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini dinyatakan terdapat hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada karyawan. Perhitungan lengkap ada pada lampiran V halaman 80.

#### **D. Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada karyawan Bank Lampung di Kota Bandar Lampung. Untuk mengetahui hubungan tersebut dilakukan penelitian dengan menggunakan analisis korelasi *product moment* dengan bantuan *software SPSS 21.0 for windows*. Penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran skala kepuasan kerja dan skala *leader member exchange*. Data yang diperoleh melalui proses *try-out* pada 31 sampel karyawan Bank. Berdasarkan hasil uraian diatas, dapat diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan positif antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada karyawan. Dari hasil analisis yang diperoleh didapat  $r_{xy} = 0,428$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa hipotesis nihil ( $H_0$ ) ditolak sebaliknya untuk hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, hasil dari penelitian ini adalah “signifikan”. Adapun hasil dari R square adalah sebesar 0,183. Dengan koefisien determinasi sebesar 18,3%.

Berdasarkan hasil tersebut maka kepuasan kerja pada karyawan tidak terlepas karena adanya hubungan antara atasan dan bawahan. Wijanto dan Sutanto (2013) dari hasil penelitiannya menyebutkan bahwa semakin kuat hubungan antara atasan dan bawahan menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi. Adanya komunikasi antara atasan dan bawahan akan

mampu menghasilkan suatu hubungan yang erat dan karyawan pun merasa dibutuhkan dalam lingkungan pekerjaannya. Sehingga tingkat kepuasan karyawan pun meningkat.

Berdasarkan deskripsi data yang dibuat, diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja pada karyawan berada pada kategori sedang, terbukti sebanyak 69 dari 100 subjek responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang sedang, 4 dari 100 subjek memiliki kepuasan kerjayang tinggi dan 27 dari 100 subjek masuk pada kategori rendah. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan di Bank Lampung Kota Bandar Lampung memiliki tingkat kepuasan kerja yang sedang.

*Leader member exchange* pada Bank Lampung di Kota Bandar Lampung berada pada kategori sedang, terbukti sebanyak 50 dari 100 subjek memiliki *leader member exchange* (hubungan atasan dan bawahan) yang sedang, 39 dari 100 subjek memiliki *leader member exchange* (hubungan atasan dan bawahan) yang tinggi dan 11 dari 100 subjek memiliki *leader member exchange* (hubungan atasan dan bawahan) yang rendah. Artinya *leader member exchange* (hubungan atasan dan bawahan) di Bank Lampung Kota Bandar Lampung lebih dominan pada kategori sedang.

*Leader member exchange* merupakan suatu proses yang di dalamnya terjalin suatu komunikasi atau hubungan kerja sama yang saling menguntungkan pada sebuah organisasi, dimana atasan dan karyawan saling mengerti bagaimana cara membina hubungan yang baik. Graen dan Cashman (dalam Prisetyadi, 2011) berpendapat bahwa *leader member exchange* memfokuskan pada penilaian hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan. Tingkat kedekatan dari



hubungan antara atasan dan bawahan ini yang menyatakan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan.

Kepuasan kerja sangat penting dan berpengaruh terhadap sikap karyawan dalam menjalankan pekerjaan, serta loyalitas untuk kedepannya. Dalam hal ini sangat dibutuhkan hubungan yang erat antara atasan dan bawahan agar timbul kepuasan kerja karyawan pada bidangnya masing-masing. Sehingga karyawan dapat bekerja lebih giat dan merasa nyaman dengan posisi yang diberikan oleh atasannya. Bisen dan Priya (2010) mengemukakan kepuasan kerja terjadi ketika seorang karyawan merasa bahwa telah melakukan sesuatu yang penting, bernilai dan layak mendapatkan pengakuan, serta perasaan senang. Selain itu kepuasan kerja juga dikaitkan dalam ajaran islam bahwa kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan ikhlas, sabar dan syukur. Sebagaimana firman Allah yang terkandung dalam surah ibrahim ayat 7 yang berbunyi sbb:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَآ زِيدَنَّ الْكَافِرِينَ إِكْفَارَهُمْ ۖ وَلَآ زِيدَنَّ الْإِيمَانُونَ إِيمَانَهُمْ ۖ وَلَآ تَنفَعُ الْإِيمَانُ الْكُفْرَ ۚ وَلَآ يَنفَعُ الْكُفْرَ الْإِيمَانُ ۚ وَلَآ يَنفَعُ الْإِيمَانُ الْكُفْرَ ۚ وَلَآ يَنفَعُ الْكُفْرَ الْإِيمَانُ ۚ

Artinya:

*Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih.*

Dengan penafsiran menurut jalalain yaitu “(Dan ingatlah pula ketika mempermaklumkan) memberitahukan (Rabb kalian sesungguhnya jika kalian bersyukur) akan nikmat-Ku dengan menjalankan ketauhidan dan ketaatan (pasti Kami akan menambah nikmat kepada kalian dan jika kalian mengingkari nikmat-Ku) apabila kalian ingkar terhadap nikmat-Ku itu dengan berlaku kekafiran dan kedurhakaan niscaya Aku akan menurunkan azab kepada kalian”.

Jadi inti dari pembahasan tersebut adalah dengan kita bekerja secara ikhlas, sabar dan syukur maka akan ada nilai kepuasan tersendiri yang diperoleh.



## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh nilai  $r_{xy} = 0,428$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ) yang berarti terdapat hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada karyawan. Semakin tinggi *leader member exchange* maka semakin tinggi kepuasan kerja pada karyawan. Koefisien determinasi LMX dan kepuasan kerja pada karyawan dalam penelitian ini sebesar 18,3% dan sisanya dipengaruhi faktor lain.

### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan dan kesimpulan yang dipaparkan diatas, maka penulis memberikan sumbangan saran kepada pihak-pihak terkait untuk kemajuan bersama:

#### **1. Bagi Instansi**

Bagi instansi agar lebih memperhatikan, mengenali dan memahami karyawannya agar mengerti dan tau kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan karyawannya sehingga karyawan dapat lebih nyaman dengan posisi nya yang tepat, dan dapat terwujudnya kepuasan kerja karyawan diperusahaan tersebut.

#### **2. Untuk Penelitian Selanjutnya**

Untuk penelitian selanjutnya yang hendak meneliti permasalahan yang sama yaitu mengenai LMX agar lebih mendalam lagi dan disarankan untuk lebih variatif lagi dalam memilih subjek penelitiannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Anoraga, P. (2009). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. (1995). *Psikologi Industri*. Jakarta: Liberty.
- Arikunto. S. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Al-Qur'an dan Terjemahnya.
- Azwar, S. (2010). *Metodelogi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Validitas dan Reliabilitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bank, L. (2018). Sejarah Bank Lampung. <https://banklampung.co.id/>. Diakses pada tanggal 18 September 2018, 10:30.
- Bauer, T.N., Erdogan, B., Liden, R.C., & Wayne, S.J., (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology* 91.
- Bisen, V., & Priya. (2010). *Industrial Psychology*. New Delhi: New Age International.
- Bryant., & Janet. (2009). Effects of leader relationship quality (LMX), Supervisor Support, And Upward Influence In National Sciences Foundation Industry / University Cooperative Research Centers. *Research In A Dessertasion. Knoxville: University Of Tennessee*.
- Dibyo, B. (2013). Teori perkembangan karier Donald. E. Super. <https://bambangdibyo.wordpress.com/2013/04/10/teori-perkembangan-karier-donald-e-super/>. Diakses pada 29 Oktober 18:17.
- Dienes, R., & Liden, R. C. (1986). Leader member exchange model of leadership: A critique and furtherdevelopment. *Academy of Management Review*, 11.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leadere member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*. 82 (6).

Gilmer, B. H. (1966). *Industrial Psychology*. USA:Mc Graw Hill Book Company Inc.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organization International Edition*, New Jersey: Prentice Hall.

Hadi, S. (2001). *Statistik*. Jilid 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Hasibuan, M. E. S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_. (2018). Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Pegawai Dan Kinerja Pegawai. *Tesis Ekonomi dan Bsinis*.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1 edisi ketujuh. Erlangga: Jakarta.

Jex, S. M., & Britt, T. B. (2002). *Organizational Psychology: a Scien-Tist-Practitioner-Approach*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Kartika, D., & Suharnomo. (2016). Pengaruh pertukaran pemimpin anggota (LMX) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. *Jurnal manajemen Vol. 5, No. 2*

Kaswan. (2015). *Sikap Kerja*. Bandung: Alfabeta.

Landy, F. J. (1989). *Psychology Of Work Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company.

Lee, H. R. (2000). An Empirical Study Of Organizational Justice As A Mediator Of The Relationships Among Leader-Member Exchange And Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intentins In The Lodging Industry. *Disertasi Program Doctor of Philosophy, Virginia Polytechnic Institute and State University - Blacksburg, Virginia*.

Liden, R. C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, Vol. 24. No 1*.

Lussier, R. N. (2002). *Human Relation in Organization*. Boston: McGraw Hill Irwin.

Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi, edisi sepuluh*, Penerjemah: Yuwono, V.A., dkk. Yogyakarta: Penerbit Andi.



- Marimin., Tanjung. H., & Prabowo, H. (2005). *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Maxwell, J. C. (2012). *The Winning Attitude: membangun sikap pemenang*. Surabaya: MIC.
- Mulyono, M. H., Hamzah, A., & Abdulah, Z. (2013). Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Tingkat III 16. 06. 01 Ambon. *Jurnal AKK, Vol. 2, No. 1*.
- Munandar, A. S. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Pess).
- Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kedua*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pratikna, R. N. (2015). *Leader member exchange* sebagai pemoderator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap persepsi tentang rasa keadilan organisasional. *Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan. Vol. 19.No.2*.
- Prisetyadi, A. (2011). Pengaruh leader member exchange terhadap komitmen organisasi pada Pt. Midian karya pasuruan. *Jurnal manajemen bisnis, Vol. 1 No. 01*.
- Rindyantika, A., & Safitri, N. (2014). Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan *Job Satisfaction Survey* (Studi Pada Karyawan Tetap Kantor Pusat PT Airindo Sakti. *Jurnal Ilmu Administrasi Niaga*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Perilaku Organisasi*, buku 1 edisi 12. Penerjemah: Angelica, D., Cahyani, R., & Rosyid, A. Jakarta: Salemba Empat.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When manager decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 203-207.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, Consequences*, United Kingdom: Sage Publications.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Industrial and Organization Psychology*. Canada: John Wiley and Son Inc.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta

Sugiyono. (2014). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Suryanto, D. (2005). Pengaruh Kemiripan Persepsi, Kemiripan Demografis Atasan-Bawahan, Ketertarikan Atasan Pada Bawahan, Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Peringkat Prestasi Kerja. *Disertasi Strata Tiga Program Pascasarjana Universitas Padjajaran*.

Suseno, M. N. (2016). *Statistika: Teori Dan Aplikasi Untuk Penelitian Ilmu Sosial Dan Humaniora*. Yogyakarta: Ash-Shaf.

\_\_\_\_\_. (2012). *Statistika: Teori Dan Aplikasi Untuk Penelitian Ilmu Sosial Dan Humaniora* . Yogyakarta: Ash-Shaff.

Terry, G. R., & Leslie, W., Rue.(2008). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wijanto, E. A., & Susanto, E. M. (2013). Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan pada PT. X. *Jurnal Manajemen Bisnis, Vol 1 no 1*.

Winarsunu, T. (2015). *Statistik Dalam Penelitian Psikologi & Pendidikan*. Malang: UMM Press.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.

\_\_\_\_\_. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. *journal of management, Vol. 15 No. 2*.